

Секція Право	
УДК 351.74:316.472.4	
Дата першого надходження статті до видання	2026-04-07
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-04-20
Дата публікації/оприлюднення	2026-04-22

Критерії ефективності діяльності поліцейських офіцерів громад у контексті Community Policing: міжнародний досвід та українська практика

Бедратий Юрій Вячеславович

кандидат юридичних наук,
доцент кафедри правових природоохоронних дисциплін,
Національний університет водного господарства та природокористування,
Рівне, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-9230-0438>

Швець Оксана Михайлівна

кандидат юридичних наук, доцент, доцент,
в. о. завідувача кафедри правових природоохоронних дисциплін,
Національний університет водного господарства та природокористування,
Рівне, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8806-0646>

Анотація. Стаття сфокусована на вивченні особливостей керівництва за досягненнями у моделі Community Policing та обґрунтуванні методів до формування та впровадження ключових показників ефективності (КПІ) для поліцейських офіцерів громад. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних підходів до формування і впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) в умовах управління за результатами у системі Community Policing, спрямованих на підвищення результативності діяльності поліцейських офіцерів громад. У дослідженні використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, методи аналізу та синтезу; системний аналіз; порівняльний метод; структурно-функціональний аналіз; метод моделювання та узагальнення результатів дослідження дало змогу сформулювати обґрунтовані висновки та практичні рекомендації. Проаналізовано теоретичні засади управління за результатами та визначити його роль у діяльності правоохоронних органів. Розкрито суть та засади концепції Community Policing, а також узагальнено світовий досвід її запровадження. Досліджено сучасні методи оцінки діяльності поліції та виявлено їхні обмеження у світлі роботи офіцерів громад. Визначено особливості робочих завдань поліцейських офіцерів громад як підґрунтя для формування набору ключових показників ефективності. Обґрунтовано методологічні підходи до створення КПІ у царині Community Policing з огляду на принципи відповідності, вимірності та спрямованості на досягнення. Розроблено набір ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки роботи офіцерів громад. Проаналізовано механізми запровадження КПІ у практичну діяльність поліції та оцінити їхню дієвість. Виявлено головні труднощі та ризики впровадження системи керування за результатами у Community Policing. Розроблено практичні поради щодо удосконалення системи КПІ та збільшення результативності роботи поліцейських громад.

Ключові слова: діяльність поліції, управління за результатами, community Policing,

поліцейські офіцери громад, система КРІ, соціальна взаємодія, ефективність взаємодії з громадою.

Criteria for the effectiveness of community police officers in the context of Community Policing: international experience and Ukrainian practice

Bedratyi Iurii

Candidate of Science of Law,

Associate Professor of the Department of Legal Environmental Protection Disciplines,
National University of Water Management and Natural Resources,
Rivne, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-9230-0438>

Shvets Oksana

PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor,
Acting Head of the Department of Legal Environmental Disciplines,
National University of Water Management and Natural Resources,
Rivne, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-8806-0646>

Abstract. The article focuses on studying the features of management by achievements in the Community Policing model and substantiating methods for the formation and implementation of key performance indicators (KPI) for community police officers. The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop scientific and practical approaches to the formation and implementation of a system of key performance indicators (KPI) in the conditions of results-based management in the Community Policing system, aimed at increasing the effectiveness of community police officers. The study used a set of interrelated general scientific and special methods. In particular, the methods of analysis and synthesis; system analysis; comparative method; structural and functional analysis; modeling method and generalization of research results made it possible to formulate substantiated conclusions and practical recommendations. The theoretical principles of results-based management are analyzed and its role in the activities of law enforcement agencies is determined. The essence and principles of the Community Policing concept are revealed, and the world experience of its implementation is also summarized. Modern methods of assessing police activity are investigated and their limitations are identified in the light of the work of community officers. The specifics of the work tasks of community police officers have been identified as a basis for forming a set of key performance indicators. Methodological approaches to creating KPIs in the field of Community Policing have been substantiated, taking into account the principles of relevance, measurability and achievement orientation. A set of key performance indicators (KPIs) has been developed to assess the work of community officers. The mechanisms for introducing KPIs into practical police activities have been analyzed and their effectiveness assessed. The main difficulties and risks of implementing a results-based management system in Community Policing have been identified. Practical advice has been developed on improving the KPI system and increasing the effectiveness of police communities.

Keywords: police activities, results-based management, community policing, community police officers, KPI system, social interaction, effectiveness of interaction with the community.

Вступ

Актуальність проблеми. Сучасні трансформації правоохоронної системи, пов'язані з реформуванням публічного управління, децентралізацією влади та

орієнтацією на потреби громадян, підвищують значення ефективних управлінських підходів у поліції. Модель діяльності правоохоронних органів дедалі більше відходить від репресивно-контрольних функцій і набуває партнерського характеру, що передбачає відкритість, підзвітність і тісну взаємодію з населенням. У цьому контексті концепція Community Policing виступає ключовим інструментом формування безпечного середовища в громадах, орієнтованого на спільне вирішення проблем безпеки та профілактику правопорушень [1, с. 137].

Ефективність реалізації Community Policing значною мірою залежить від застосування управління за результатами. Особлива увага приділяється діяльності поліцейських офіцерів громад, які безпосередньо взаємодіють із мешканцями, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями. Відсутність адаптованих, науково обґрунтованих показників ефективності ускладнює об'єктивне оцінювання результатів їх роботи та прийняття управлінських рішень [2, с. 201].

Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), сформованих із урахуванням специфіки Community Policing, дозволяє підвищити результативність діяльності поліції, забезпечити прозорість оцінювання, посилити підзвітність правоохоронців перед громадою та оптимізувати розподіл ресурсів. Необхідність комплексного наукового дослідження полягає у формуванні методологічних засад розробки та впровадження KPI, визначенні ефективних механізмів їх застосування та адаптації до національних умов [3, с. 154]. Створення сучасної системи управління за результатами в діяльності поліції сприяє підвищенню рівня безпеки в громадах і зміцненню довіри населення до правоохоронних органів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки відзначилися значним зростанням інтересу до теми Community Policing та оцінювання ефективності діяльності поліцейських через систему ключових показників ефективності (KPI). Серед українських дослідників значну увагу приділено адаптації концепції Community Policing до національного контексту та оцінці діяльності поліцейських офіцерів громад. Зокрема, Т. Сліпченко [3, с. 154] аналізує європейського досвіду Community Policing як моделі взаємодії поліції з громадою, включно з оцінюванням результатів та показниками ефективності. С.В. Куриwach [4, с. 63] вивчав взаємодію поліції та громадських структур із оглядом на результати досліджень Community Policing та можливість їх оцінювання. А.В. Кубаєнко [5, с. 110] здійснив порівняльний аналіз моделей поліцейської діяльності, у т.ч. Community Policing, з акцентом на їхню ефективність та управлінські аспекти. Є. С. Назимко, Г. С. Буга, С. М. Князев [6, с. 184] досліджували поняття Community Policing з позицій оцінювання ефективності діяльності поліції через довіру та партнерські відносини. І. В. Іщенко [7, с. 103] акцентував на ролі превентивної діяльності POL офіцера громади та її значення для безпекових показників, що є важливою складовою KPI Community Policing.

В іноземних публікаціях Arefin Md N., Rahman K. F. [8] досліджували роль Community Policing з акцентом на вимірювання ефективних результатів взаємодії поліції та громади. J. Olson, J. Tucker, R. Simi, S. Wrucke, C. G. Jordan [9] вивчали організації підзвітної співпраці поліції з академічною спільнотою та громадськими групами, що пов'язано з вимірюванням результатів їхньої діяльності. A. Varbin, M. Manning, K. Davies, et al. [10, с. 16565] аналізували сприйняття успішності поліцейських спеціалістів і фактори, що впливають на самооцінку їхньої ефективності, які мають важливість для формування KPI. D. Alehegn, R. Karunakaran, B. Engida [11] оцінювали, як структури Community Policing впливають на безпеку, залучення громади та співпрацю з населенням в Ефіопії, з використанням статистичних методів і опитувань. А. М. Al Ramahi, A. Davies, F. Al Kaabi [12] аналізували вплив показників управління ефективністю (у тому числі інтелектуального капіталу) на роботу поліцейського агентства, що може бути використаний для побудови сучасних KPI. Значна кількість сучасних джерел

підкреслює, що традиційні кримінальні показники (злочинність тощо) мають доповнюватись більш комплексними KPI, включно з впливом на соціальні відносини. Значна увага приділяється визначенню ролі довіри та партнерських взаємодій з громадою як одного з головних компонентів оцінювання ефективності.

Виділення невирішеної частини проблеми. Невирішена частина проблеми полягає у відсутності комплексного підходу до оцінювання діяльності поліцейських офіцерів громад у рамках Community Policing з використанням системи ключових показників ефективності (KPI). Хоча концепція управління за результатами широко застосовується у публічному управлінні, у практиці української та багатьох зарубіжних поліцій ще не розроблено науково обґрунтованих методик формування KPI, що враховують специфіку роботи з громадою, якісні показники взаємодії та довіри населення.

Мета статті. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні підходів до формування і впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для поліцейських офіцерів громад у рамках управління за результатами в системі Community Policing. Стаття спрямована на виявлення особливостей оцінювання діяльності поліції з урахуванням специфіки взаємодії з громадою, підвищення прозорості та результативності роботи правоохоронних органів, а також розробку практичних рекомендацій щодо адаптації KPI до національних умов.

Наукова новизна. Наукова новизна статті полягає у комплексному підході до розробки та впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для поліцейських службовців громад у контексті Community Policing.

Практичне значення. Запропонований комплекс ключових індикаторів ефективності (KPI) дає змогу неупереджено вимірювати досягнення праці службовців, збудувати прозорість та відповідальність правоохоронних структур перед громадою, впорядкувати розподіл коштів та ухвалення адміністративних рішень. Результати дослідження можуть слугувати методологічною основою для подальших наукових розробок у сфері управління правоохоронними органами та розвитку Community Policing на локальному рівні.

Методологія

Методи дослідження. У розробці використано комплекс наукових способів, що дозволяє повноцінно зважити діяльність службовців поліції громад та створити набір головних індикаторів дієвості (KPI). Завдяки структурно-функціональному аналізу окреслено головні завдання та ролі офіцерів громад, що слугує підґрунтям для формування критеріїв ефективності. Метод моделювання застосовано для створення системи KPI.

Джерела даних. Для проведення дослідження використано документальні матеріали, зокрема нормативно-правові акти, накази та методичні рекомендації Міністерства внутрішніх справ і місцевих органів поліції, що регламентують функціонування поліцейських офіцерів громад.

Наукові статті та дослідження у сфері суспільного урядування, керування за здобутками та Community Policing стали підвалинами для теоретичного обґрунтування методики творення KPI. Для зіставного аналізу було залучено світовий досвід упровадження головних маркерів дієвості у правоохоронних установах інших держав, що дає змогу припасувати найкращі напрацювання до вітчизняних реалій.

Інструменти аналізу. Для дослідження використано комплекс інструментів аналізу, що дозволяють усебічно оцінити дієвість роботи поліцейських офіцерів громад та розробити систему головних показників ефективності (KPI). Зокрема, методи порівняльного аналізу використано для зіставлення національного та міжнародного досвіду впровадження KPI. Для розробки системи KPI залучено методи моделювання та структурно-функціонального аналізу, які допомогли визначити головні функції

поліцейських офіцерів і побудувати показники результативності їхньої діяльності. Окрім того, застосовано методи узагальнення та синтезу для формування науково обґрунтованих висновків та практичних рекомендацій щодо впровадження системи KPI у Community Policing.

Обмеження дослідження. Обмеження розробки пов'язані з низкою чинників, що впливають на повноту та загальність отриманих висновків. Міжнародна практика впровадження KPI у правоохоронних органах не завжди прямо адаптована до національних реалій, що створює певні рамки при його використанні в Україні. У роботі не враховано всі можливі специфічні аспекти діяльності поліцейських у різних громадах, як-от соціально-економічні умови, ступінь цифровізації чи культурні відмінності, що може впливати на універсальність створеної системи KPI.

Результати

Управління за результатами (Results-Based Management, RBM) полягає у чіткому визначенні очікуваних результатів, формуванні відповідних ключових показників ефективності (KPI) та систематичній оцінці досягнення цілей на всіх рівнях організації. У науковій літературі RBM розглядається як механізм підвищення прозорості, підзвітності та ефективності управлінських процесів у державному секторі [12]. У контексті правоохоронної діяльності управління за результатами набуває особливого значення. Сучасні концепції, зокрема Community Policing, акцентують на якісних аспектах роботи поліції: рівень довіри громадян, участь громади у підтриманні безпеки та задоволеність населення взаємодією з поліцією [6, с. 184].

Управління за результатами у діяльності правоохоронних органів передбачає:

1. Чітке визначення цілей і очікуваних результатів роботи поліції.
2. Формування системи KPI, які дозволяють оцінити досягнення цілей як на рівні окремого поліцейського офіцера, так і на рівні підрозділу чи органу поліції.
3. Моніторинг та оцінку результатів, що здійснюється через збір, аналіз та інтерпретацію даних.
4. Прийняття управлінських рішень на основі результатів, що дозволяє коригувати діяльність поліції, оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність превентивної роботи [13, с. 122].

Упровадження управління за результатами у правоохоронних органах сприяє:

- підвищенню підзвітності поліції перед громадою;
- забезпеченню прозорості роботи органів поліції;
- посиленню орієнтації на превентивні заходи та партнерство з населенням;
- оптимізації використання людських та матеріальних ресурсів.

Застосування RBM у поліції особливо актуальне для діяльності поліцейських офіцерів громад, які безпосередньо взаємодіють із населенням і органами місцевого самоврядування. Використання KPI дозволяє оцінити ефективність їхньої роботи у сфері профілактики правопорушень, підвищення рівня довіри громадян та формування безпечного середовища у громадах. Управління за результатами виступає ключовим інструментом модернізації діяльності правоохоронних органів, забезпечує системний підхід до оцінки ефективності та дозволяє адаптувати діяльність поліції до сучасних потреб суспільства та принципів Community Policing [14, с. 165].

Community Policing не зводиться лише до патрулювання та розкриття злочинів. Його суть полягає у комплексному підході, що охоплює [15, с. 15]:

- налагодження партнерських взаємин із громадою;
- запобіжну діяльність;
- спрямованість на вирішення потреб громади – правоохоронні органи визначають ключові проблеми безпеки на рівні окремих районів та створюють спільні плани їх подолання;

- децентралізацію ухвалення рішень;
- відповідальність та відкритість.

Community Policing успішно застосовується у багатьох країнах світу. У США та Канаді програми Community Policing інтегровані на федеральному, штатному та муніципальному рівнях і включають використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки роботи офіцерів на рівні громад [16 с. 21]. У Європі, зокрема у Великій Британії та Німеччині, поліція активно використовує моделі взаємодії з громадськими організаціями для підвищення довіри населення та зниження рівня злочинності [17, с. 111]. У табл. 1 узагальнено основні моделі організації роботи поліцейських, ключові показники ефективності (KPI) та результати оцінювання діяльності правоохоронних органів на локальному рівні. Аналіз показує, які підходи до взаємодії з громадою є найбільш результативними та які елементи можна адаптувати до національних умов.

Таблиця 1 - Міжнародний досвід впровадження Community Policing

Країна	Модель впровадження Community Policing	Ключові KPI	Результати
США	Муніципальні програми Community Policing, офіцери громади	Рівень довіри населення, кількість профілактичних заходів, швидкість реагування, зменшення повторних злочинів	Підвищення довіри громади, зниження рівня злочинності на локальному рівні, покращення комунікації з громадянами
Канада	Партнерство з громадськими організаціями та муніципалітетами	Індекс задоволеності громадян роботою поліції, рівень участі мешканців у програмах безпеки, кримінальна статистика	Значне збільшення участі громадян у заходах безпеки та зменшення дрібної злочинності
Великобританія	Впровадження районних консультаційних рад та локальних патрулів	Час реагування на правопорушення, участь громадськості у радниках, рівень довіри до поліції	Підвищення прозорості поліції та локальної безпеки; посилення партнерства з громадою
Німеччина	Проекти "Bürgerpolizei" – інтеграція волонтерів та поліцейських	Кількість ініціатив, реалізованих за участю громади, рівень довіри та задоволення населення	Зниження соціальної напруженості та покращення інформаційного обміну між поліцією і громадою
Японія	Локальні патрулі Kōban з консультаційними функціями	Кількість вирішених локальних проблем, задоволеність громадян, участь у громадських заходах	Підвищення рівня безпеки на рівні районів, швидке реагування на проблеми, довіра до поліції
Південна Корея	Поліцейські офіцери громад у муніципалітетах	Кількість профілактичних акцій, участь громадян у програмах безпеки, оцінка соціальної довіри	Зменшення рівня дрібної та організованої злочинності, активне залучення громади

Джерело: сформовано авторами на основі [3, с. 154; 14, с. 165; 15, с. 15]

Успішне впровадження Community Policing залежить від комплексного поєднання кількісних та якісних показників ефективності, тісної взаємодії з громадою та активного залучення населення до забезпечення безпеки. Найбільш результативними є моделі, що

передбачають децентралізацію прийняття рішень, регулярне оцінювання роботи поліцейських офіцерів та прозорість діяльності органів поліції. Досвід США, Канади, Великобританії, Німеччини, Японії та Південної Кореї демонструє, що комплексний підхід дозволяє не лише зменшити рівень злочинності, а й підвищити довіру громадян до поліції, активізувати громадянську участь та зміцнити партнерські відносини між поліцією та населенням [14, с. 165]. Ці висновки створюють основу для адаптації моделей Community Policing та KPI до українського контексту та подальшого розвитку системи оцінки ефективності діяльності поліцейських офіцерів громад.

Узагальнення світового досвіду дозволяє окреслити декілька головних висновків для пристосування Поліцейської діяльності у громадах до національного середовища:

- потреба планомірного зважування наслідків роботи дільничних офіцерів за допомогою KPI, що охоплюють чисельні та змістовні критерії;
- суттєвість навчання та фахової підготовки правоохоронців для взаємодії із суспільством;
- вагомість підтримки з боку держави та муніципальної влади, яка гарантує кошти та правову базу для запровадження ідеї;
- фокусування на тривалі суспільні здобутки, а не лише на швидке реагування на проступки.

Концепція Community Policing формує нову парадигму роботи поліції, де ефективність оцінюється через рівень довіри громади, превентивні результати та активну участь громадян у забезпеченні безпеки. Міжнародний досвід демонструє, що інтеграція принципів Community Policing і системи KPI сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та результативності правоохоронних органів [18, с. 263]. Оцінювання ефективності діяльності правоохоронних органів — ключовий елемент сучасного управління, що дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, своїх сильних сторін і сфер, які потребують удосконалення. Традиційно в багатьох країнах ефективність поліції оцінюють за статистичними показниками криміногенної ситуації: рівнем зареєстрованих злочинів, кількістю розкритих правопорушень, арештів та санкційних заходів [19, с. 10]. Такий підхід є зрозумілим і порівняним у часі, проте він має суттєві обмеження, особливо в умовах орієнтації на Community Policing. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності поліції значно розширили рамки класичних кримінальних показників і включили якісні індикатори, соціальну оцінку та KPI. Проте в контексті роботи поліцейських офіцерів громад вони мають суттєві обмеження: недооцінюють якість взаємодії, залежать від суб'єктивності відповідей, потребують значних ресурсів для впровадження та можуть бути формалізовані без реального впливу на результати. Це зумовлює необхідність розробки спеціалізованої методики оцінювання ефективності, яка б поєднувала кількісні та якісні показники, була адаптована до умов конкретних громад та враховувала ролі поліції не лише як правоохоронного органу, а як соціального партнера громади [20, с. 66].

Функціональні обов'язки СРО мають низку особливостей, які визначають підходи до формування KPI:

- превентивний характер роботи — KPI повинні вимірювати не лише реакцію на злочини, а й результативність профілактичних заходів;
- соціальна взаємодія — показники ефективності мають включати якісні індикатори (довіра, задоволеність громадян та рівня співпраці з органами місцевого самоврядування);
- локальна адаптація — KPI повинні враховувати специфіку кожної громади (демографічні, соціальні проблеми, криміногенна ситуація та ін.);
- баланс між кількісними та якісними показниками — оцінка роботи СРО повинна включати статистичні дані (кількість превентивних заходів, звернень громадян) та якісні показники (рівень довіри, задоволеність населення) [3, с. 154].

Специфіка функціональних обов'язків поліцейських офіцерів громад формує унікальні критерії оцінювання їхньої роботи, відмінні від традиційних підходів у поліції. Для розробки ефективної системи KPI необхідно враховувати превентивну спрямованість діяльності, соціальну взаємодію з громадою та локальні особливості кожної території. Такий підхід дозволяє створити систему оцінки, що відображає реальний вплив СРО на безпеку та розвиток партнерських відносин у громаді, а також забезпечує підзвітність і прозорість їхньої діяльності [17, с. 66].

Розробка системи ключових показників ефективності (KPI) для поліцейських офіцерів громад потребує методологічно обґрунтованого підходу, який забезпечує релевантність, вимірюваність та орієнтацію на результат. KPI є інструментом оцінки роботи, що дозволяє поліції системно вимірювати ефективність діяльності та підвищувати підзвітність перед громадою [12].

Табл. 2 демонструє основні функціональні області роботи офіцерів, релевантні KPI, методи їх вимірювання, тип показника та орієнтацію на результат. Вона дозволяє відобразити комплексний підхід до оцінювання ефективності, що поєднує кількісні та якісні показники, і забезпечує співвідношення між функціями офіцера та конкретними результатами його діяльності.

Таблиця 2- KPI для поліцейських офіцерів громад

Функціональна область	KPI	Метод вимірювання	Орієнтація на результат
Превентивна діяльність	Частка профілактичних заходів, що зменшили повторні правопорушення	Статистика поліції, порівняння кримінальних показників до і після заходу	Зниження рівня злочинності
Взаємодія з громадою	Рівень задоволеності населення роботою офіцера громади	Опитування громадян, анкети	Підвищення довіри та залученості
Партнерство з органами громади	Кількість спільних проєктів та заходів із громадськими організаціями	Звіти про заходи, реєстрація проєктів	Посилення співпраці та вирішення локальних проблем
Оперативне реагування	Час реагування на виклики та звернення громади	Реєстри викликів та внутрішні системи поліції	Підвищення оперативності та задоволення потреб громади
Інформаційна діяльність	Частота та якість інформування громади про роботу офіцера	Звіти, огляди на сайті, публікації у ЗМІ	Прозорість і підзвітність діяльності
Соціальна участь	Кількість громадян, залучених до програм безпеки	Реєстри учасників програм, анкетування	Активізація громадської участі та превентивна дія
Аналіз проблем та ризиків	Відсоток виявлених та задокументованих локальних проблем безпеки	Звіти офіцерів, база даних ризиків	Своєчасне виявлення ризиків і планування заходів
Професійний розвиток	Кількість тренінгів і підвищень кваліфікації офіцера	Реєстри навчання, сертифікати	Підвищення професійної компетентності та якості роботи

Джерело: сформовано авторами на основі [3, с. 154; 18, с. 263]

Методологічні підходи до розробки KPI у сфері Community Policing базуються на забезпеченні релевантності показників до функцій офіцера громади. Така система дозволяє комплексно оцінювати ефективність діяльності, підвищує прозорість і підзвітність поліції, а також сприяє розвитку партнерства з громадою та підвищенню безпеки на локальному рівні [21]. KPI дозволяють не лише кількісно оцінювати діяльність, а й стимулювати офіцерів до досягнення конкретних результатів у взаємодії з громадою та забезпеченні безпеки [5, с. 110]. Механізми впровадження KPI у практичну діяльність поліції, включаючи інтеграцію у внутрішню звітність, цифрову аналітику, систему мотивації та залучення громади, забезпечують системну оцінку ефективності роботи поліцейських офіцерів громад. Ефективне впровадження KPI дозволяє не лише контролювати виконання функцій, а й підвищує якість взаємодії з громадою, стимулює превентивну діяльність та забезпечує прозорість і підзвітність правоохоронних органів [2, с. 201].

Поряд із цим існують і суттєві ризики практичної реалізації цієї системи, серед яких — можливість маніпуляції показниками з метою формального досягнення встановлених цілей, що знижує реальну ефективність діяльності поліції. Крім того, короткострокова спрямованість окремих показників не завжди відповідає потребі у довгострокових змінах у сфері безпеки, а недостатня координація з місцевими органами влади та громадськими інституціями обмежує комплексність підходу до вирішення проблем громади [14, с. 165].

Підвищення ефективності діяльності поліцейських офіцерів громад потребує удосконалення системи ключових показників ефективності (KPI) з урахуванням специфіки концепції Community Policing, орієнтованої на партнерство з населенням та превенцію правопорушень. У зв'язку з цим доцільно впровадити комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення релевантності, об'єктивності та результативності системи оцінювання [7, с. 103]. Необхідно забезпечити баланс між кількісними та якісними показниками. До системи KPI слід включати не лише статистичні дані (кількість правопорушень, швидкість реагування), а й показники рівня довіри населення, задоволеності громадян та ефективності комунікації. Це дозволить більш повно оцінювати результати діяльності офіцерів громад. Доцільно адаптувати KPI до специфіки конкретних територіальних громад. Показники мають враховувати соціально-економічні особливості, рівень злочинності, чисельність населення та локальні ризики. Впровадження інформаційно-аналітичних систем та автоматизованих баз даних дозволить підвищити точність збору інформації, забезпечити оперативний аналіз та мінімізувати людський фактор [19, с. 10].

Необхідно зменшити адміністративне навантаження на поліцейських офіцерів громад шляхом оптимізації звітності та автоматизації процесів збору даних. Це дозволить офіцерам зосередитися на безпосередній роботі з населенням та реалізації превентивних заходів. Доцільно впровадити механізми регулярного зворотного зв'язку з громадою. Проведення опитувань, громадських обговорень та консультацій із мешканцями дозволить враховувати їхню думку при оцінюванні діяльності поліції та коригуванні KPI [9]. Забезпечити належний рівень підготовки персоналу щодо використання системи KPI. Проведення тренінгів, навчальних програм і методичних консультацій сприятиме формуванню розуміння цілей та принципів управління за результатами. По-сьоме, важливо інтегрувати систему KPI у механізми мотивації та професійного розвитку поліцейських [11]. Використання результатів оцінювання для заохочення, кар'єрного просування та визначення потреб у навчанні стимулюватиме підвищення ефективності роботи. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме вдосконаленню системи KPI, підвищенню прозорості та підзвітності діяльності поліцейських офіцерів громад, а також забезпечить більш ефективну взаємодію поліції з населенням і зростання рівня безпеки у територіальних громадах.

Обговорення

Інтерпретація результатів. Отримані результати дослідження свідчать про те, що впровадження системи управління за результатами у діяльність поліцейських офіцерів громад має значний потенціал для підвищення ефективності правоохоронної діяльності на локальному рівні. Ефективними є ті показники, які поєднують кількісні та якісні характеристики, забезпечуючи комплексний підхід до оцінювання діяльності поліції. Зокрема, важливу роль відіграють цифрові інструменти моніторингу, системи збору та аналізу даних, а також рівень підготовки персоналу [17, с.111]. Виявлено, що за відсутності цих компонентів система KPI може набувати формального характеру та не забезпечувати очікуваного ефекту. Це узгоджується з сучасними науковими підходами, які наголошують на необхідності інтеграції KPI у загальну систему управління діяльністю поліції.

Важливим чинником успішного впровадження KPI є активне залучення громади до процесу оцінювання діяльності поліції. Інтерпретація результатів показує, що оптимальною є модель, яка поєднує стандартизовані підходи з адаптацією до специфіки конкретних громад, а також передбачає баланс між контролем і підтримкою діяльності поліцейських [22, с. 1147]. Результати дослідження підтверджують доцільність впровадження системи управління за результатами у Community Policing, водночас підкреслюючи необхідність комплексного підходу до її реалізації, що включає організаційні, технологічні та соціальні аспекти.

Порівняння з іншими дослідженнями. Отримані результати узгоджуються з висновками сучасних зарубіжних досліджень, які підтверджують ефективність підходів Community Policing та управління за результатами. Зокрема, у метааналізі Impact of community policing on crime reduction [20, с. 111] встановлено, що впровадження моделей взаємодії поліції з громадою сприяє статистично значущому зниженню рівня злочинності. Аналогічні висновки наведено у звітах 2026 року, де зазначено, що інвестиції у community policing забезпечують як економічний ефект, так і підвищення рівня довіри населення, а також зниження витрат на правоохоронну діяльність [21].

Разом із тим результати дослідження частково корелюють із роботами, що підкреслюють обмеження використання KPI у поліції. Зокрема, у систематичному огляді [22, с. 1147] зазначено, що не всі поліцейські інтервенції, включаючи окремі елементи community policing, мають прямий вплив на колективну ефективність громад, а результати часто залежать від рівня довіри до поліції. Крім того, дослідження практики впровадження показників ефективності демонструють, що навіть за наявності KPI їх використання не завжди є достатньо зрілим і системним у діяльності правоохоронних органів [23]. Подібні висновки підтверджуються й емпіричними даними, де ефективність системи оцінювання залежить від організаційної гнучкості та адаптації до локальних умов [11]. Проведене дослідження загалом підтверджує висновки сучасної наукової літератури щодо позитивного впливу Community Policing та KPI на ефективність діяльності поліції, водночас уточнюючи, що їх результативність значною мірою залежить від якості впровадження, рівня довіри населення та адаптації показників до конкретних умов функціонування громад.

Наукова новизна (розгорнуто). Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному поєднанні підходів управління за результатами та концепції Community Policing у контексті діяльності поліцейських офіцерів громад, що дозволило сформувати цілісну методологічну основу оцінювання їхньої ефективності. Уперше систематизовано функціональні обов'язки поліцейських офіцерів громад як базис для формування релевантних показників ефективності, що враховують специфіку їхньої роботи на локальному рівні. На цій основі розроблено структуровану модель KPI, яка включає індикатори превентивної діяльності, комунікаційної взаємодії, рівня громадської

довіри, оперативного реагування та вирішення локальних проблем безпеки. Запропонована система відрізняється адаптивністю, можливістю кількісного та якісного вимірювання, а також орієнтацією на довгострокові результати, що дозволяє усунути недоліки формального підходу до оцінювання діяльності поліції.

Практичне значення (розгорнуто). Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх прямого застосування у роботі підрозділів Національної поліції та органів місцевого самоврядування задля збільшення дієвості роботи поліцейських офіцерів громад. Запропонований набір головних індикаторів ефективності (KPI) може бути використаний як спосіб управління, що гарантує неупереджене визначення результатів службової праці, зростання прозорості прийнятих адміністративних рішень та зміцнення підзвітності поліції перед громадою. Її запровадження сприятиме вимірюванню впливу поліції на стан громадської безпеки та ступінь довіри населення.

Висновки

Таким чином, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що запровадження управління за результатами у роботу поліцейських офіцерів громад є необхідною умовою підвищення ефективності сучасної правоохоронної системи. Доведено, що усталені методи оцінки діяльності поліції, котрі ґрунтуються здебільшого на числових показниках, не гарантують неупередженого відображення справжніх здобутків праці, особливо в умовах втілення концепції Community Policing. У цьому аспекті доведено слушність переходу до системи KPI, націленої на якісні зрушення, запобіжну діяльність та ступінь довіри громадян.

Дослідження дозволило визначити специфіку функціональних обов'язків поліцейських офіцерів громад, що стало підґрунтям для розробки системи ключових показників ефективності. Проаналізовано механізми впровадження KPI у практичну діяльність поліції та встановлено, що їх ефективність залежить від якості організаційного забезпечення, рівня підготовки персоналу та наявності сучасних аналітичних інструментів. Виявлено основні проблеми та ризики, серед яких формалізація показників, можливість їх маніпуляції, надмірна бюрократизація та неврахування специфіки локальних громад. На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи KPI та підвищення ефективності діяльності поліцейських офіцерів громад. Їх реалізація сприятиме підвищенню прозорості та підзвітності поліції, оптимізації управлінських процесів і зміцненню довіри населення. Впровадження системи управління за результатами у поєднанні з принципами Community Policing є перспективним напрямом розвитку правоохоронної діяльності та важливим чинником забезпечення сталого рівня публічної безпеки.

Список використаних джерел

1. Лебедева Н. Реформування підрозділу дільничних офіцерів поліції за проектом «поліцейський офіцер громади» в Україні. *Адміністративне право і процес*. 2020. №9. С. 137-140. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.9.24>
2. Мердова О. М., Філіпенко А. Ю. Актуальні питання поліцейської діяльності та підготовки кадрів для підрозділів національної поліції України. *Правовий часопис Донбасу*. 2021. № 2 (75). С. 201-210. DOI: <https://doi.org/10.32366/2523-4269-2021-75-2-201-210>
3. Сліпченко Т. Community policing як партнерство між поліцією та громадою: європейський досвід. *Актуальні проблеми правознавства*. 2022. 2 (30). С. 154-158. DOI: [10.35774/app2022.02.154](https://doi.org/10.35774/app2022.02.154)
4. Куривчак С.В. Аналіз наявних практик та процесів взаємодії органів національної поліції з громадістю. *Ефективність державного управління*. 2024. Випуск 3/4(80/81). С. 63-70. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/80/11.pdf> (дата звернення: 04.04.2026)

5. Кубаєнко А.В. Моделі поліцейської діяльності: порівняльний аналіз. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2025. Серія ПРАВО. Випуск 91: частина 3. С. 110-121. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.91.3.16>
6. Назимко Є. С., Буга Г. С., Князєв С. М. Поняття community policing. *Правова позиція*. 2023. № 2 (39). С. 184-187. DOI <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-2.37>
7. Іщенко І. В. Превентивна діяльність поліцейського офіцера громади як запорука безпекової складової територіальної громади. *Право та державне управління*. 2022. № 2. С.103-108. DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.2.13>
8. Arefin Md N., Rahman K. F. Community policing in preventing Violent Extremism and Radicalization that Lead to Terrorism in Bangladesh. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. 2026. Volume 20. paaf070. URL: <https://doi.org/10.1093/police/paaf070>_(дата звернення: 04.04.2026)
9. Olson J., Tucker J., Simi R., Wrucke S., Jordan C. G. Building towards community-oriented policing: Forming an academic medical center partnership with local police. *Preventive Medicine Reports*. 2022. Volume 30. 102015, ISSN 2211-3355. URL: <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2022.102015> (дата звернення: 04.04.2026)
10. Barbin A., Manning M., Davies K. *et al.* Rethinking success in policing: a moderation model of specialism's interaction with self-reported competence, specialism endorsement, wellbeing and organisational support. *Curr Psychol*. 2025. Volume 44, 16565–16581. URL: <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08318-5> (дата звернення: 04.04.2026)
11. Alehegn D., Karunakaran R., Engida B. The role of community policing structures in enhancing safety, security, and local crime prevention in Addis Ababa City Administration. *SN Soc Sci*. 2025. Volume 5, 168. URL: <https://doi.org/10.1007/s43545-025-01195-6>_(дата звернення: 04.04.2026)
12. Al Ramahi A. M., Davies A., Al Kaabi F. Measuring the impact of intellectual capital performance management indicators through the lens of organizational capital: A Police Agency case study. *Policing: A Journal of Policy and Practice*. 2023. Volume 17. paad050. URL: <https://doi.org/10.1093/police/paad050>_(дата звернення: 04.04.2026)
13. Волуйко О.М. Стратегія community policing: філософія, сутність, основні принципи та форми реалізації. *Juris Europensis Scientia*. 2020. Випуск 4. С. 122–126. DOI <https://doi.org/10.32837/chern.v0i4.141>
14. Choi K., Lee J. Iak. Citizen participation in community safety: a comparative study of community policing in South Korea and the UK. *Policing and Society*. 2016. Volume 26(2). Pp. 165–184. URL: <https://doi.org/10.1080/10439463.2014.922087> (дата звернення: 04.04.2026)
15. Weerawardhana K.G.S.D., Wijewardhana B.V.N. Community-Oriented Policing: A Theoretical Exploration and its Implications for Building Safer Communities. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*. 2024. Vol. VIII.Issue II. Pp.15-21. DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2024.802002>
16. Hribov M., Vozniuk A., Zdoryk D. Conceptual foundations and practical aspects of community police officer's participation in combating crime. *Scientific Journal of the National Academy of Internal Affairs*. 2025. Volume 30(1). Pp. 21-33. doi: 10.63341/naia-herald/1.2025.21
17. Ekici N., Akdogan H., Kelly R., Gultekin S. A meta-analysis of the impact of community policing on crime reduction. *Journal of Community Safety and Well-Being*. 2022. Volume 7(3). Pp. 111–121. URL: <https://doi.org/10.35502/jcswb.244> (дата звернення: 04.04.2026)
18. Бухайчук К. Л. Деякі питання вдосконалення діяльності Національної поліції України та органів місцевого самоврядування щодо правоохоронної діяльності на місцевому рівні в умовах воєнного стану. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2024. 106(3). С. 263–276. DOI: <https://doi.org/10.32631/v.2024.3.23>

19. Кривонос М. В., Хилько Л. І., Чепеляк В. С. Принцип безперервності як запорука ефективного обміну інформацією між поліцейськими та громадою. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2025. №1. С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2025-1-13-2>

20. Гульчук Ю., Панова О. Модель «поліційна діяльність громади» як інструмент партнерства між поліцією та громадою в Україні. *Наукові праці Київського авіаційного інституту. Серія Юридичний журнал «Повітряне та космічне право»*. 2025. № 4 (77). С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.77.20782>

21. Community Policing Effectiveness Statistics. Community policing effectively reduces crime and builds community trust. 2026. URL: <https://worldmetrics.org/community-policing-effectiveness-statistics/> (дата звернення: 04.04.2026)

22. Yesberg J.A., Costi F., Chan A. *et al.* A systematic review and meta-analysis of the relationship between policing and collective efficacy. *J Exp Criminol*. 2024. Volume 20. Pp. 1147–1173. URL: <https://doi.org/10.1007/s11292-023-09580-y> (дата звернення: 04.04.2026)

23. Police Performance Metrics. URL: <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/plc-prfrmnc-mtrcs/plc-prfrmnc-mtrcs-eng.pdf> (дата звернення: 04.04.2026)

References

1. Lebedieva, N. (2020). Reformuvannya pidrozdilu dilnychnykh ofitseriv politsii za proiekтом «politseiskyi ofitser hromady» v Ukraini [Reforming the police precinct officer unit under the "community police officer" project in Ukraine]. *Administratyvne pravo i protsesy*, 9, 137-140. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.9.24>

2. Merdova, O. M., & Filipenko, A. Yu. (2021). Aktualni pytannia politseiskoi diialnosti ta pidhotovky kadriv dlia pidrozdiliv natsionalnoi politsii Ukrainy [Current issues of police activity and personnel training for units of the National Police of Ukraine]. *Pravovyi chasopys Donbasu*, 2 (75), 201-210. DOI: <https://doi.org/10.32366/2523-4269-2021-75-2-201-210>

3. Slipchenko, T. (2022). Community policing yak partnerstvo mizh politsiieiu ta hromadoiu: yevropeyskyi dosvid [Community policing as a partnership between police and community: European experience]. *Aktualni problemy pravoznavstva*, 2 (30), 154-158. DOI: 10.35774/app2022.02.154

4. Kuryvchak, S.V. (2024). Analiz naiavnykh praktyk ta protsesiv vzaiemodii orhaniv natsionalnoi politsii z hromadkistiu [Analysis of existing practices and processes of interaction between national police bodies and the public]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 3/4(80/81), 63-70. <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/80/11.pdf>

5. Kubaienko, A.V. (2025). Modeli politseiskoi diialnosti: porivnialnyi analiz [Models of Policing: A Comparative Analysis]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya PRAVO*, 91(3), 110-121. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.91.3.16>

6. Nazymko, Ye. S., Buha, H. S., Kniaziev, S. M. (2023). Poniattia community policing [The concept of community policing]. *Pravova pozytsiia*, 2 (39), 184-187. DOI <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-2.37>

7. Ishchenko, I. V. (2022). Preventyvna diialnist politseiskoho ofitsera hromady yak zaporuka bezpekovoї skladovoї terytorialnoi hromady [Preventive activities of a community police officer as a guarantee of the security component of a territorial community]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 2, 103-108. DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.2.13>

8. Arefin, Md N., & Rahman, K. F. (2026). Community policing in preventing Violent Extremism and Radicalization that Lead to Terrorism in Bangladesh. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 20. paaf070. <https://doi.org/10.1093/policing/paaf070>

9. Olson, J., Tucker, J., Simi, R., Wrucke, S., & Jordan, C. G. (2022). Building towards community-oriented policing: Forming an academic medical center partnership with local police. *Preventive Medicine Reports*, 30. 102015, ISSN 2211-3355. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2022.102015>

10. Barbin, A., Manning, M., Davies, K. et al. (2025). Rethinking success in policing: a moderation model of specialism's interaction with self-reported competence, specialism endorsement, wellbeing

and organisational support. *Curr Psychol*, 44, 16565–16581. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08318-5>

11. Alehegn, D., Karunakaran, R., & Engida, B. (2025). The role of community policing structures in enhancing safety, security, and local crime prevention in Addis Ababa City Administration. *SN Soc Sci*, 5, 168. <https://doi.org/10.1007/s43545-025-01195-6>

12. Al Ramahi, A. M., Davies, A., & Al Kaabi, F. (2023). Measuring the impact of intellectual capital performance management indicators through the lens of organizational capital: A Police Agency case study. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 17, paad050. <https://doi.org/10.1093/police/paad050>

13. Voluiko, O.M. (2020). Stratehii community policing: filosofii, sutnist, osnovni pryntsyty ta formy realizatsii [Community policing strategy: philosophy, essence, basic principles and forms of implementation]. *Juris Europensis Scientia*, 4, 122–126. DOI <https://doi.org/10.32837/chern.v0i4.141>

14. Choi, K., & Lee, J. I. (2016). Citizen participation in community safety: a comparative study of community policing in South Korea and the UK. *Policing and Society*, 26(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/10439463.2014.922087>

15. Weerawardhana, K.G.S.D., & Wijewardhana, B.V.N. (2024). Community-Oriented Policing: A Theoretical Exploration and its Implications for Building Safer Communities. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, VIII(II), 15-21. DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2024.802002>

16. Hribov, M., Vozniuk, A., & Zdoryk, D. (2025). Conceptual foundations and practical aspects of community police officer's participation in combating crime. *Scientific Journal of the National Academy of Internal Affairs*, 30(1), 21-33. doi: 10.63341/naia-herald/1.2025.21

17. Ekici, N., Akdogan, H., Kelly, R., & Gultekin, S. (2022). A meta-analysis of the impact of community policing on crime reduction. *Journal of Community Safety and Well-Being*, 7(3), 111–121. <https://doi.org/10.35502/jcswb.244>

18. Bukhaichuk, K. L. (2024). Deiaki pytannia vdoskonalennia diialnosti Natsionalnoi politsii Ukrainy ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannia shchodo pravookhoronnoi diialnosti na mistsevomu rivni v umovakh voiennoho stanu [Some issues of improving the activities of the National Police of Ukraine and local self-government bodies regarding law enforcement activities at the local level under martial law]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, 106(3), 263–276. DOI: <https://doi.org/10.32631/v.2024.3.23>

19. Kryvonos, M. V., Khylyko, L. I., & Chepeliak, V. S. (2025). Pryntsyty bezperervnosti yak zaporuka efektyvnoho obminu informatsiieiu mizh politseiskymy ta hromadoiu [The principle of continuity as a guarantee of effective information exchange between police officers and the community]. *Ukrainska politseistyka: teoriia, zakonodavstvo, praktyka*, 1, 10–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2025-1-13-2>

20. Hulchuk, Yu., & Panova, O. (2025). Model «politsiina diialnist hromady» yak instrument partnerstva mizh politsiieiu ta hromadoiu v Ukraini [The Community Policing Model as a Tool for Police-Community Partnership in Ukraine]. *Naukovi pratsi Kyivskoho aviatsiinoho instytutu. Serii Yurydychnyi zhurnal «Povitriane ta kosmichne pravo»*, 4 (77), 66–71. DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.77.20782>

21. Community Policing Effectiveness Statistics. Community policing effectively reduces crime and builds community trust. 2026. <https://worldmetrics.org/community-policing-effectiveness-statistics/>

22. Yesberg, J.A., Costi, F., Chan, A. et al. (2024). A systematic review and meta-analysis of the relationship between policing and collective efficacy. *J Exp Criminol*, 20, 1147–1173. <https://doi.org/10.1007/s11292-023-09580-y>

23. Police Performance Metrics. <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/plc-prfrmnc-mtrcs/plc-prfrmnc-mtrcs-eng.pdf>